

PLANEACIÓN ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA GERENCIAL EN AMÉRICA LATINA

Jessica Tatiana Núñez¹

Fundación universitaria de la cámara de comercio Uniempresarial, Bogotá,
Colombia.

RESUMEN

El mundo gerencial cambia acorde a las necesidades del público que satisface cada organización, adicional muchos ejecutivos entienden que el proceso de crecimiento luego de una recesión es largo y complejo y si bien factores del entorno como la creciente conectividad digital, el crecimiento poblacional, la escasez de recursos y el envejecimiento regional de la población pueden traer oportunidades, como el aumento masivo del consumo a nivel mundial; también es fundamental llegar al éxito con una compañía que tiene objetivos comunes y que como organización asegura perdurar en el tiempo haciendo frente a los diferentes desafíos que son innatos del mercado; por medio de las diferentes técnicas y estrategias de motivación para los colaboradores. (Henric-Coll, 2013).

PALABRAS CLAVE: Coach, Estrategia, Gestión, Instrumento, Motivación, Tendencia.

ABSTRACT

The management world changes according to the needs of the public that satisfies each organization, additional many executives understand that the process of growth after a recession is long and complex and if environmental factors such as growing digital connectivity, population growth, scarcity of resources and the regional aging of the population can bring opportunities, such as

¹ Estudiante de Negocios Internacionales.
Profesional en Negocios Internacionales.
jessican@hotmail.com

the massive increase in consumption worldwide; It is also essential to achieve success with a company that has common objectives and that as an organization ensures to endure over time, facing the different challenges that are innate in the market; through different techniques and motivation strategies for employees. (Henric-Coll, 2013).

KEY WORDS: Coach, Instrument, Management, Motivation, Strategy, Trend.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene por objetivo identificar que es el coaching empresarial, su diferencia con el concepto de asesoramiento y finalmente ejemplificar los casos de éxito en América Latina que den cuenta de que esta nueva herramienta gerencial está tomando fuerza por los buenos resultados que arroja organizacionalmente, además de ser efectiva para lograr el éxito organizacional.

A diferencia de técnicas enfocadas a la mejora del producto, la plaza, el precio y/o la promoción; el coaching busca destinar todo su conjunto de esfuerzos a la mejora del equipo humano de una empresa para lograr eficiencia en los resultados por medio de la motivación y satisfacción del personal independientemente del nivel que tenga en la compañía, el coaching es un conjunto de acciones con repercusión directa sobre los trabajadores, pues, entiende que es de ellos la competitividad que logra una organización. (Henric-Coll, 2013).

Entendiendo eso, es válido inferir que si a nivel interno está fallando algo desde el ambiente laboral hasta incumplimiento en la producción es a causa de una posible mala gestión del líder, al no hacer una adecuada aplicación de las herramientas gerenciales e incluso se puede afirmar la inexistencia de un modelo gerencial claro al cual seguir. (Thompson, 2011).

DESARROLLO Y REFLEXIÓN

El coaching funciona como un todo cuando se trata de hablar de los instrumentos que tiene para una aplicación adecuada del mismo. Estas

instrumentos propios de esta herramienta de desarrollo obedecen a dos objetivos iniciales: el personal y el empresarial; siendo así entendemos que el coaching empieza a aplicar desde el momento mismo de la selección de personal. Donde las personas que hacen parte de todos los niveles jerárquicos de una empresa son elegidas por lo que son y no solamente por lo que saben, siendo los criterios de elección la personalidad, capacidad de comunicación, trabajo bajo presión, capacidad de trabajar en equipo, entre otros. (Henric-Coll, 2013).

Consiguientemente se usa la formación, que consiste en desarrollar habilidades de las personas tanto para generalidades como para actividades concretas, teniendo en cuenta el uso de la comunicación asertiva, la inteligencia emocional y el desarrollo de las aptitudes personales y finalmente pero no menos importante está el “factor motivación” que es el que explica la razón de ser del coaching, entrenar un equipo de trabajo que no solo logre la superación como equipo con metas fijadas que involucren a todos, sino que se logre la superación personal eliminando las barreras a la motivación; teniendo claro que el ser humano no realiza actividades no por no poder sino por los frenos que le impone la no motivación y el hecho de no creerse capaz por miedo al rechazo o desaprobación de la labor que sea que realice. (Henric-Coll, 2013).

Estas nuevas tendencias de administración han permitido a las compañías optimizar procesos y agilizar el flujo de trabajo. (Diaz, 2014).

El coaching como instrumento promueve la inclusión de los miembros del equipo porque entiende que para que todos se apropien de los objetivos comunes debe haber una organización en la que cada uno los conoce y para cumplirlos se necesita y quien mejor para definir esa serie de normas que las mismas personas que están velando por conseguir los objetivos. (Henric-Coll, 2013).

El coaching como concepto se transforma como persona en la medida que va evolucionando en la empresa y se entiende por evolucionar al proceso en el que intercede el coaching para lograr los objetivos. Inicialmente ayuda al grupo a darle una personalidad a la empresa, aporta dirección en la forma de hacer algunas actividades por medio de la metodología pero no en el fondo de estas; ayuda a

que el grupo y la organización crezcan y luego de lograr los objetivos su misión es desaparecer. Con la garantía de que se cumplieron los objetivos y se usaron los recursos adecuadamente. Es aquí donde se entiende, inicialmente, porque es una herramienta gerencial moderna o en tendencia.

Este instrumento define el proceso administrativo con varios elementos que constituyen un plan que debe seguir el fin de una estrategia organizacional definida con anterioridad. (Vazquez, 2016).

Ahora bien, conociendo el concepto de coaching se puede empezar a diferenciar del asesoramiento.

Mientras que el asesoramiento se enfoca en una especialidad corporativa puntual como las finanzas, producción o marketing de una organización el coaching se especializa en la articulación de equipos logrando el desarrollo personal individual. En el asesoramiento, el asesor, establece estrategias y soluciones puntuales, mientras que el coach guía al grupo por medio de diferentes actividades para que sea el mismo grupo quien defina sus soluciones sobre el tema que sea; como es inevitable tener discrepancias sobre las soluciones propuestas, pero parte de ser un buen coach es hacer que el grupo vea lo mejor de todos los aportes y evitar problemas en el equipo generados por las diferencias. (Henric-Coll, 2013).

Para lograr la influencia social que busca el coaching es una estrategia de desarrollo personal que conste de seis puntos:

1. **La imagen personal** permite que una persona descubra que está proyectando y defina qué es lo que quiere proyectar.
2. **La planeación estratégica**, ese “como” para lograr lo que se quiere, es decir, si se quiere lograr cambiar la imagen que se tiene tener un plan estratégico que defina las herramientas para ese objetivo.
3. **Uso de la comunicación asertiva**, implica que las ideas, propuestas y demás que se quieran expresar sepan ser comunicadas, esto se logra

por medio de la preparación de buenos argumentos, intervenciones que aporten y que además generen emoción en el grupo.

4. **Generar oportunidades**, consiste inicialmente en eliminar inseguridades y usar técnicas de networking para establecer contactos y abrirse campo profesional generando oportunidades, para lo que es fundamental tener claros los objetivos y metas y las maneras, técnicas y demás para lograrlos.
5. **Lograr influencia**, se llega a esto por medio de excelentes técnicas de comunicación y vendiendo una marca personal convincente logrando elocuencia en los discursos. (Anónimo, Revolución Personal, 2016)

El coaching empresarial busca mejorar la marca personal por medio de cuatro pasos que constan de: autoconocimiento por medio del autodescubrimiento, con plena conciencia de quien se es y quien se quiere ser; en segunda instancia se deben alinear los valores, que implica que haya coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y que lo que se transmita a los demás sea exactamente lo que se quiere expresar; consiguientemente está el objetivo al que se quiere llegar, este debe estar basado en el pilar SMART, es decir, debe ser un objetivo simple, medible, alcanzable, retador y tangible, los objetivos se pueden escoger con base en otros objetivos que resolvieron una situación similar con éxito, también con base en el consejo de unos cercanos o sino con base en un ejemplo que bien puede ser tendencia o bien puede ser un referente así no sea el referente que atienda a una situación igual o similar. En cuarta instancia es importante tener un mapa de las habilidades de la competencia en relación a las propias con el fin de evaluar que se tiene, que se necesita, que falta y que sobra. (Anónimo, Revolución Personal, 2016)

El coaching busca evitar que los problemas de índole personal como un divorcio o la pérdida de un ser querido no interfiera en la productividad de una organización, lo que de hecho, ha sido causa de contados casos de crisis corporativa. El entrenamiento hace un acompañamiento en la etapa de superación personal que ha trascendido hasta el ámbito laboral y ha tenido tal impacto que se

han constituido establecimientos de naturaleza jurídica para brindar este apoyo a otras empresas como personas jurídicas y a las personas naturales que la conforman, usando también la capacidad de convertir las debilidades individuales de cada uno en oportunidades para el grupo. (Portafolio, 2016). Es fundamental tener en cuenta que el coaching como instrumento no actúa por si solo y se soporta en otras bases como la planeación estratégica. Para lo anterior es preponderante saber que todo líder al momento de empezar un proyecto necesita ayuda de la planeación estratégica; es decir, que es fundamental tener conocimiento de la estructura interna, las capacidades y debilidades de la compañía, de sus clientes internos y externos e incluso la cultura corporativa que se maneja porque dará una visión clara y amplia sobre el equipo al que se van a delegar las funciones para lograr un cumplimiento exitoso de la estrategia. (Vazquez, 2016)

La consultora Yourz, dedicada a brindar servicios de entrenamientos de coaching empresarial y asegura que en los últimos años ha ido en ascenso debido a los buenos resultados que arroja; y afirma también que el proceso de entrenamiento se ajusta a las necesidades de cada cliente y así mismo desarrolla sus tiempos, siendo un desarrollo a corto, largo o mediano plazo y esta temporalidad se establece acorde a lo que el entrenado o entrenados necesite. Así mismo puede asegurar que los objetivos sean cumplidos con más seguridad. (Portafolio, 2016). Sin embargo, mucho se ha comentado sobre lo que es y cómo funciona el coaching empresarial, pero no se ha dimensionado el beneficio que se obtiene de la práctica de este; a continuación se contarán algunos de los beneficios producto del uso del coaching empresarial como herramienta gerencial:

1. Mejora la relación interpersonal entre los miembros del equipo entrenado, desde los subalternos hasta los jefes directivos y colegas.
2. Los colaboradores se apropian e identifican con los objetivos de la organización, por los cuales están trabajando.
3. Se mejoran las habilidades de liderazgo en las directivas y la apropiación en los subordinados.

4. Se desarrolla el proceso de toma de decisiones para impulsar la organización o para solucionar situaciones al interior de la compañía de cualquiera que sea el área.
 5. Incrementan la calidad y productividad de la compañía.
 6. Disminuye la rotación de personal al motivar a los colaboradores y brindarles bienestar disminuyendo la deserción.
 7. Al reducir el uso de consultorías externas constantes se disminuyen los costos.
 8. Se mejora el clima laboral y la imagen corporativa.
 9. Brinda herramientas para el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos en línea con los valores y políticas de la compañía.
- (Portafolio, 2016).

Debido a que es tendencia el coaching no es la primera opción en todas las empresas, sin embargo es usado también por pequeñas y medianas empresas, a continuación se visualiza una parte de una encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas que han usado y no el coaching:

TABLA I.



Fuente: <https://es.slideshare.net/icfmexico/estudio-de-coaching-2012-icf-e-info-mexico-lac-jul2012>, 2012.

De la población encuestada se encuentra que el 53% es decir más de la mitad está de acuerdo en que el coaching debe ser un proceso regulado, mientras que 23% afirma que no debe ser regulado; desde este punto se afirma que el 76% de la muestra ha usado el coaching; por otro lado el 24% restante esta inseguro sobre si debería o no ser un proceso regulado; demostrando que no han usado estrategias de entrenamiento. De la población que ha usado esta herramienta gerencial el 84% asegura que debe ser regulado por las personas dedicadas profesionalmente al coaching; el 6% lo dejaría en manos de individuos que solo lo practican (no profesionalmente) y el 10% restante le dejaría la responsabilidad a las entidades gubernamentales. (Rodriguez, 2013).

Es importante tener en cuenta que los modelos de coaching llevan un proceso que cumplen con características como un punto de partida, (Puerto, 2017) adicional no se esperaría que tuviera tal éxito en la vida laboral ya que no es una herramienta de gestión preferida por las multinacionales y grandes empresas, por el contrario es más frecuente y fácil ver que pequeñas y medianas empresas (pymes). (Perez, 2013).

Para este caso se evaluarán tres modelos, que son considerados los usados más frecuentemente y que se conocen por establecer un punto de partida para iniciar un proceso de coaching en una empresa:

1. **Modelo Tavistock:** Este modelo se basa en el psicoanálisis estudiando el subconsciente de un individuo dejando de lado el contexto actual y el pasado más bien pensando en cómo desde el interior de cada individuo se afecta la organización y se estructura en los sistemas técnico y social, donde se estudian los factores tecnológicos y potenciales de la organización (en el primero) y la relación del individuo con los otros individuos en el segundo. (Morchón, 2016).

2. **Development Behaviour Modelling o DMB:** Se trata completamente del entendimiento y comprensión del comportamiento humano y del aprendizaje del mismo; este modelo se caracteriza por ser más práctico es decir más operacional por medio de la motivación de los valores, habilidades y aptitudes que tiene una persona y que usa para sobre salir en la realización de múltiples actividades. (Morchón, 2016).
3. **Modelo GROW:** Sus siglas corresponden a las palabras Goals, Reality, Options, Will; este modelo propone un conocimiento completo del entorno teniendo en cuenta el objetivo propuesto y todas las barreras que este tiene, considerando las opciones de posibles soluciones y resultados con cada una de las estrategias que se propongan. Estas estrategias van al detalle en un plan de acción que se debe ejecutar siguiendo los lineamientos de la planeación estratégica. (Puerto, 2017).

A continuación se revisaran estudios de casos de empresas que han aplicado el coaching en diferentes sectores industriales y con objetivos diferentes con lo que se determinara de manera superficial la mucha o poca viabilidad del uso de esta estrategia.

Caso Empresa Industrial Textil Santa Ana: Para este caso el objetivo era lograr el aumento de la productividad de la empresa y por tanto mejorar la eficiencia de los trabajadores lo que automáticamente implicaría una mejora en la calidad de los productos.

El proceso de entrenamiento empezó por ser organizado en un plan de acción que constaría de 5 etapas que luego de ejecutarse darían resultado de una evaluación de desempeño tanto corporativo como individual.

La primera etapa constaba de un diagnóstico de los trabajadores a nivel individual y de la organización como un todo; posteriormente se identificarían las necesidades para determinar los objetivos; en tercera instancia se propuso la ejecución de un plan de trabajo que cumpliera con los objetivos propuestos

previamente; con el plan establecido se continuaría con el paso siguiente que corresponde a un análisis individual de los resultados; siguiendo con una recolección y consolidación de todos los resultados para terminar con una revisión del cumplimiento de todos los objetivos de manera general e individual. (Puerto, 2017).

El primer paso se dio el conocimiento completo del contexto de la organización, lo que permitió identificar las debilidades principales para ser las primeras en ser solucionadas y también se identificaron las fortalezas y la convergencia se dio cuando se usaron las fortalezas para hacer frente a las debilidades. Este primer punto fue fundamental para resolver los puntos 2 y 3 del plan de trabajo; en cuanto al segundo los objetivos se definieron con base en las debilidades que ya se conocían; mientras que en el tercero se puso en marcha la ejecución sin cometer los errores que ya sabían que habían gracias al conocimiento del entorno. (Puerto, 2017).

El cuarto y quinto punto fueron más fáciles porque ya se tenía el conocimiento del estado de la compañía a nivel interno y externo por lo que solo hubo resultados diferentes a lo que ya se conocía; con la reunión y consolidación de los datos se logró hacer un seguimiento detallado por colaborador, disminuyendo el margen de error en los procesos y operaciones. (Puerto, 2017).

El caso que sigue difiere del anterior porque éste busca hacer un proceso de coaching de liderazgo, no de trabajadores y personal operativo; y la dificultad aumenta cuando se entrena a una persona o un grupo de personas que quieran dirigir todo un equipo de trabajo.

Caso empresa de Energía Eléctrica: En este caso el objetivo era mucho más específico y el equipo que iba a ser entrenado era mucho más pequeño, este objetivo consistía en empoderar a 5 personas del equipo de Gestión de Mantenimiento para una vez finalizado el proceso pudieran llevar a esta área a aumentar la producción reduciendo el factor tiempo. Debido a la característica puntual del objetivo se dio inicio también con un análisis de entorno pero esta vez era a nivel del área y no de toda la compañía; consiguientemente se estableció u

estudio de caso donde se podría estudiar el patrón de conducta de diferentes personas, lo que permitió asociar cada conducta a los colaboradores llegando a identificar las falencias, pues en el estudio de caso ya estaban las conductas que perjudicaban a la empresa. Cada teoría fue aplicada en el equipo hasta llegar a la que sería no solo la más similar sino también la mejor diseñada para dar solución al objetivo propuesto. (Puerto, 2017).

Con estos patrones de conducta, se evaluaron diferentes variables con las cuales se establecieron unos criterios para hacer una encuesta por parte del equipo entrenador al equipo aspirante a liderar;

El resultado fue el ahorro de más de 12 kilovatios mensuales en horas de demanda pico. Para organizar cada rutina se establecieron horarios y personas determinadas. Por ejemplo, para cada rutina se elabora una “orden de trabajo” que debe ser estrictamente ejecutada y seguida, cada orden se elabora de manera diaria, semanal o mensual según la necesidad e intensidad laboral de la planta. (Mendoza, 2013).

Los resultados son evaluados por un equipo de monitoreo, este grupo se encarga de que los valores estimados de consumo no excedan el parámetro óptimo, es decir la demanda estándar para mantener el beneficio económico en la factura final de consumo.

En el proceso de establecimiento de estos parámetros se detectaron errores que competían más al ámbito operativo que administrativo o de dirección en sí. Algunos como falta de suministros, distribución de los recursos y herramientas errónea. (Mendoza, 2013). Para la continuación de la estrategia fue necesaria la corrección de estos errores, de lo contrario la eficiencia operativa no iba a ser coherente con la calidad que querían ofrecer al costo que esperaban.

Mencionando casos de éxito más cercanos y generales tenemos el caso de Siemens, del Grupo Bancolombia, de Prebel, Isagen, de Avon y Corona, que serán relatados brevemente a continuación

Caso Siemens: Este caso puntualmente se enfocó en que las relaciones entre todos al interior de la empresa fueran un “gana-gana”, en donde cada acuerdo entre las partes trajera un beneficio para ambas. Para llegar a este objetivo se establecieron diferentes tareas para cumplir en el camino. Estas tareas se segmentaron en dos categorías; la categoría uno tenía que ver con la relación entre trabajadores de la empresa y la segunda se enfocaba en la relación con los clientes.

El entrenamiento para los trabajadores se basaba en pilares fundamentales como el respeto, la motivación y el pragmatismo; el respeto consistía en la escucha, recibir las ideas y llegar a acuerdos con ellas. La motivación es fundamental para que un colaborador trabaje con satisfacción, satisfacción que se verá reflejada en los resultados de la empresa. Finalmente el pragmatismo consiste en que ante errores las directivas trabajen en conjunto con los trabajadores para dar solución a la empresa; así si los trabajadores ganan la empresa gana. (Anónimo, Fundares, 2014).

Con los clientes los pilares son dos, prestarle servicio de calidad y estar al tanto de las necesidades de manera constante para mejorar y no caer en el rezago.

Entre los pasos para lograr los objetivos cumpliendo con cada tarea Siemens pensaba en la inversión de investigación y desarrollo y apostarle por completo. Adicional cumplir con los tiempos estimados por completo, es decir, si uno de los objetivos tiene 24 meses estimados de cumplimiento deben cumplirse los meses estimados.

Caso del grupo Bancolombia: Para este caso el entrenamiento se dio para que un colaborador pudiera desarrollar las habilidades y competencias para llegar a la vicepresidencia de auditoria, el proceso se dio con un programa de liderazgo transformacional que comprendía objetivos de mejorar competencias conversacionales y apropiamiento de los programas de auditoria para lo que adicional al entrenamiento organizacional es necesario el proceso de coaching individual. (Tobón, 2016)

Caso de Isagen: Con Isagen el proceso de coaching se dio trabajando las habilidades conversacionales por estrategias personales, donde se manejó la inteligencia emocional y la autoestima con el fin de aumentar la productividad y la eficiencia de los colaboradores; por lo que el proceso se trabajó con colaboradores. (Isagen, 2014)

Caso Prebel: En el caso Prebel el proceso de coaching se inició con base en una evaluación de desempeño de las competencias que tienen cada uno de los miembros del equipo sin mirar el nivel jerárquico para liderar y llevar a un equipo o impulsarlo al cumplimiento de los objetivos. (Escobar, 2016)

Caso Avon: Aquí el liderazgo no es de un equipo sino personal; por medio de transformaciones personales Avon pretendía mejorar la estrategia que articulan el área de producción con el área directiva para determinar las necesidades que cada área necesita y así establecer el plan estratégico que se va a llevar. (Lopez, 2014)

Caso Corona: Tuvo dos procesos, individualmente corona que se enfocó por completo en el coaching ontológico que buscaba mejorar las habilidades conversacionales; por otro lado corona gamma que consistió en un proceso transformacional entre líderes, con el fin de cambiar los modelos de liderazgo que se llevaban además de hacer converger las áreas. (Franco, 2015)

CONCLUSIONES:

- Como herramienta, el coaching empresarial e individual debe obedecer a ciertos factores estándar, que permitirán a cualquier proceso de entrenamiento asegurar un margen de error mejor y así mismo resultados más seguros. Algunos de estos criterios son el entorno o contexto tanto interno como externo de la compañía, el plazo establecido de cumplimiento en meses y por ende los objetivos y finalmente es necesario tener la herramienta de análisis de los resultados.
- Revisando los estudios de caso exitosos se ve que en todos se usó el punto de partida con un análisis por matriz (generalmente) para identificar las

necesidades y no solo establecer los objetivos sino también el plan de acción, que para estos casos lleva tareas detalladas lo que permite mayor control y seguimiento de los resultados.

- El coaching como instrumento funciona para un fin corporativo pero también para un fin individual, pero incluso cuando es individual se hace pensando en un resultado corporativo, y de cualquiera que sea la manera de estudio es importante tener en cuenta que antes de recibir el apoyo de un profesional las personas involucradas deben saber de qué trata; esto debido a que no todas las empresas están familiarizadas con esta técnica y la transición puede ser un choque muy duro.

BIBLIOGRAFÍA:

- Anónimo. (17 de Julio de 2014). *Fundares*. Obtenido de Fundares:
<http://www.fundares.com/coaching-empresarial-y-crisis-el-caso-de-siemens-espana/>
- Anónimo. (5 de Diciembre de 2016). *Revolución Personal*. Obtenido de Revolución Personal:
<http://revolucionpersonal.com/estrategias-de-coaching-empresarial/>
- Díaz, J. (20 de Agosto de 2014). *Negocios y Emprendimiento*. Obtenido de Negocios y Emprendimiento: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/08/herramientas-administracion-moderna.html>
- Escobar, M. A. (2 de Abril de 2016). *Prebel*. Obtenido de Prebel:
<http://www.noravillegas.com/index.php/referencias>
- Franco, J. (28 de Agosto de 2015). *Corona-Gamma*. Obtenido de Corona-Gamma:
<http://www.noravillegas.com/index.php/referencias>
- Gomez, J. (5 de Mayo de 2016). *Dinero*. Obtenido de Dinero:
<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-7-errores-clasicos-de-la-planeacion-estrategica-por-jorge-gomez/223572>
- Henric-Coll, M. (20 de Agosto de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/que-es-coaching-empresarial-y-cuales-son-sus-instrumentos/>
- HGAL. (20 de Mayo de 2016). *ISOSCORECARD*. Obtenido de ISOSCORECARD:
<https://isoscurecard.files.wordpress.com/2016/05/latinoamerica.pdf>
- Isagen, C. (3 de Agosto de 2014). *Isagen*. Obtenido de Isagen:
<http://www.noravillegas.com/index.php/referencias>

- Juste, B. (28 de Agosto de 2013). *AECTA*. Obtenido de AECTA:
<http://www.aecta.org/images/Casos/11/documento/CasosdeExito.pdf>
- Lopez, E. (16 de Febrero de 2014). *Avon*. Obtenido de Avon:
<http://www.noravillegas.com/index.php/referencias>
- Mendoza, M. (1 de Febrero de 2013). *Teorema Ambiental*. Obtenido de Teorema Ambiental:
<http://www.teorema.com.mx/energia/planeacion-estrategica-y-operativa-base-del-exito-en-cemex/>
- Morchón. (15 de Abril de 2016). *Repositorio Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Obtenido de Repositorio Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- PeopleNet. (2012). *Meta4*. Obtenido de Meta4: http://www.meta4.es/files/case-studies/bimbo_2012_esp.pdf
- Perez, A. (24 de Septiembre de 2013). *CLASEC*. Obtenido de CLASEC: <http://www.clasec.net/caso-de-exito-en-planificacion-estrategica-que-hizo-diferente-toyota/>
- Portafolio. (2 de Agosto de 2016). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO:
<http://www.portafolio.co/tendencias/coaching-empresarial-una-tendencia-en-alza-499236>
- Puerto, J. C. (5 de Marzo de 2017). *Repositorio Universidad Santo Tomas*. Obtenido de Repositorio Universidad Santo Tomas:
<http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3204/Puertojuan2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (10 de Junio de 2015). *INSIGHTS*. Obtenido de INSIGHTS:
<http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
- Rodriguez, M. G. (4 de Marzo de 2013). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare:
<https://es.slideshare.net/icfmexico/estudio-de-coaching-2012-icf-e-info-mexico-lac-jul2012>
- Thompson, J. (9 de Marzo de 2011). *Administracion en teoria*. Obtenido de Administracion en teoria.: <http://administracionenteoria.blogspot.com.co/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>
- Tobón, C. (3 de Marzo de 2016). *Bancolombia*. Obtenido de Bancolombia:
<http://www.noravillegas.com/index.php/referencias>
- Vazquez, M. (22 de Septiembre de 2016). *Gerencie*. Obtenido de Gerencie:
<http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
Planeación Estratégica como Herramienta Gerencial en América Latina		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Núñez Ortiz	Jessica Tatiana	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Castro Rodriguez	Christian	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Negocios Internacionales	Pregrado	<input checked="" type="checkbox"/>
	Especialización	<input type="checkbox"/>
	Maestría	<input type="checkbox"/>
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	15
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Coach, estrategia, gestión, instrumento, motivación, tendencia.	Coach, strategy, management, instrument, motivation, tendency.	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>El mundo gerencial cambia acorde a las necesidades del público que satisface cada organización, adicional muchos ejecutivos entienden que el proceso de crecimiento luego de una recesión es largo y complejo y si bien factores del entorno como la creciente conectividad digital, el crecimiento poblacional, la escasez de recursos y el envejecimiento regional de la población pueden traer oportunidades, como el aumento masivo del consumo a nivel mundial; también es fundamental llegar al éxito con una compañía que tiene objetivos comunes y que como organización asegura perdurar en</p>		

el tiempo haciendo frente a los diferentes desafíos que son innatos del mercado; por medio de las diferentes técnicas y estrategias de motivación para los colaboradores. (Henric-Coll, 2013).

Bogotá D.C.,30/05/2018

Señores
Dirección Académica y Empresarial
UNIEMPRESARIAL
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de
profesional en Negocios Internacionales.

Cordialmente,


C.E.1020811395

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Jessica Tatiana Núñez Ortiz con C.C. N°1020811395

Actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado),
(presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título

Planeación Estratégica como Herramienta Gerencial en América Latina
elaborada para efectos de optar por el título, de Negocios Internacionales.

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en
formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de
uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23
de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los
derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca,
comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o
autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico
o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet,
extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por
conocer.

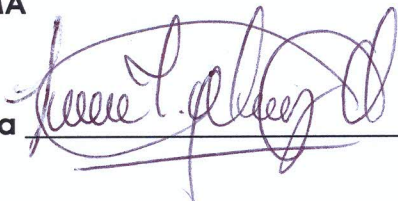
El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia
o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos
de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por
parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención,
asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en
defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2017 del mes
julio a los 10 días.

FIRMA

Firma



C.C.

1020811395